

IKEA SEVILLA – TRANSPORTES J. L. PANTOJA (A)¹

INTRODUCCION

“Debemos ser muy imaginativos. Quedamos dos empresas en el proceso de selección; la otra es un gran operador logístico multinacional... Después de varios meses de tanteos y reuniones, tenemos que presentar la oferta final para optar a prestar el servicio de transporte a domicilio y montaje de muebles para el nuevo centro que IKEA tiene previsto abrir en Sevilla en Enero de 2004. Si varias empresas han optado al mismo, incluyendo la que ahora lo hace en Barcelona, este tema debe ser negocio...”

Juan Luis Pantoja y Javier Lafuente, Consejero Delegado y Gerente de Transportes J. L. Pantoja, respectivamente, comentaban, en el verano de 2003, las ventajas e inconvenientes de presentar una oferta definitiva a este concurso y, en su caso, qué debían ofertar.

En sus visitas a las tiendas de Madrid y Barcelona, se habían puesto al día de algunos de los posibles riesgos y problemas del servicio, *“había muchos papeles por todas partes..., y, como consecuencia, los responsables de las tiendas nos comentaban los problemas a los que en ocasiones se enfrentaban con las empresas de transportes: errores en las entregas, falta de algún bulto, la ausencia del cliente en su domicilio, etc. Todo esto daba lugar a reclamaciones a IKEA y generaba sobrecostes para el transportista derivados de la necesidad de hacer segundos viajes”*.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, preparado por el Profesor José Antonio Boccherini Bogert y el Profesor Julio Audicana Arcas del Instituto Internacional San Telmo, España.

IKEA, LIDER MUNDIAL DE MOBILIARIO Y DECORACION

Orígenes e historia de IKEA²

IKEA, fundada en 1943, es una abreviatura de las iniciales de su fundador de origen sueco, Ingvar Kamprad, de la granja Elmtaryd en el condado de Agunnaryd. IKEA, que inicialmente vendía por correo desde bolígrafos hasta joyería, introdujo en 1947 los muebles en su surtido, fabricados por proveedores locales. Cuatro años más tarde, deciden abandonar las demás líneas de producto y centrarse en el mobiliario, publicando el primer catálogo.

Por aquel entonces, el mercado sueco de mobiliario estaba controlado por fabricantes y distribuidores que cerraban la entrada a nuevos competidores mediante acuerdos exclusivos de suministro y precios. IKEA, con su filosofía de competir a precios bajos, aparecía como una amenaza al status establecido, y rápidamente se granjeó la oposición de los demás distribuidores, que presionaron a los fabricantes locales para que no vendieran a IKEA. Ello la obligó a buscar nuevos proveedores en Polonia. Para regocijo de Kamprad, sus costes bajaron, lo que le permitió competir con precios aún más bajos.

En 1955, a un empleado se le ocurrió desmontar las patas de una mesa para que cupiera en un coche; al año siguiente, IKEA comenzó a generalizar el concepto de *paquete plano*. A las ventajas de este sistema, se añadía el hecho de que el transporte a domicilio y el montaje del mueble lo hacía el propio cliente, lo que permitió, de nuevo, reducir los precios.

En 1958, IKEA inauguró la primera tienda de muebles en Älmhult. En 1965, abrió en Estocolmo una tienda de 45.800 m², inspirada en el diseño del museo Guggenheim de Nueva York. El éxito de público generó problemas para atender a los clientes, y el director de la tienda decidió abrir el almacén para que los clientes se sirvieran ellos mismos. Este fue el origen del concepto de autoservicio dentro de la filosofía IKEA, que pronto se generalizó al resto de las tiendas.

En 1973 se abrió la primera tienda fuera de Escandinavia, en Zurich (Suiza), iniciándose el proceso de expansión internacional (véase en los **Anexos 1 y 2** la evolución del número de tiendas, facturación y otros datos). En 1974 se abrió la primera tienda en Munich (Alemania), accediendo al que hoy en día es el mayor mercado de IKEA en el mundo.

A 31 de agosto de 2003, IKEA tenía un total de 165 tiendas en 22 países, además de 21 tiendas en régimen de franquicia, en 14 países. La facturación mundial de

² Fuente: elaboración propia a partir de información facilitada por IKEA y prensa especializada.

las tiendas del grupo ascendió a 11.300 millones de Euros en el ejercicio fiscal 2003³ (12.370 millones de Euros incluyendo las tiendas franquiciadas)⁴.

Estrategia y modelo de negocio de IKEA.

La estrategia de negocio de IKEA se fundamenta en tres pilares básicos:

- *Amplitud de gama:* IKEA ofrece, en una misma tienda, todo lo necesario para la decoración y equipamiento del hogar. El surtido, que consta de más de 12.000 artículos (muebles, cocinas, textiles para el hogar, alfombras, menaje, iluminación, plantas, relojes de pared, cuadros,...), es el mismo en todo el mundo, aunque cada tienda puede hacer pequeñas adaptaciones en función de su tamaño y de las necesidades locales.
- *Diseños buenos y funcionales:* La gran mayoría de los productos de IKEA son propios y exclusivos, diseñados por Ikea of Sweden para todo el mundo. El proceso de diseño (“*atractivo, práctico y duradero*”), incluye, además, el embalaje y el proceso de montaje del mueble, que debe ser fácil de realizar por un comprador inexperto siguiendo unas sencillas instrucciones. Los productos diseñados por IKEA sólo se venden en las tiendas IKEA.
- *Precios bajos y asequibles para la mayoría de la gente:* El precio es la característica más determinante y diferencial de la oferta de IKEA. Todo en el grupo está pensado para aplicar soluciones de reducción de costes en todos los eslabones de la cadena de valor (diseño, fabricación, embalaje, ubicación de tiendas, transporte y montaje,...) trasladando los ahorros al cliente en forma de menores precios, siempre sin afectar a la calidad de los productos. Esta ha sido siempre la obsesión de su fundador, y el ingrediente más importante de su ventaja competitiva⁵.

Adicionalmente, IKEA ofrece otra característica diferencial frente a muchos de sus competidores, especialmente en mobiliario: la *inmediatez* en la disponibilidad de la mayoría de los productos, que el cliente puede llevarse el mismo día de la compra.

IKEA tiene su propio grupo industrial (Swedwood Group, con 35 fábricas en 11 países), que, aunque sólo produce el 10% de los productos del surtido, se centra en áreas en las que IKEA tiene dificultades para conseguir productores externos, obtener buenos precios o garantizar las entregas, y sirve de laboratorio para conocer mejor los procesos de producción y, así, asesorar y controlar mejor a sus más de 2.300 proveedores en 60 países⁶.

³ Septiembre de 2002 a Agosto de 2003.

⁴ IKEA no cotiza en bolsa “y su fundador ha anunciado que no lo hará...”. En Abril de 2004, una revista sueca valoró el grupo, hoy propiedad de una fundación radicada en Holanda, en 400.000 millones de coronas suecas (43.700 millones de Euros).

⁵ Como ejemplo de la conciencia generalizada de ahorro de costes, cuando Ingvar Kamprad visita las tiendas, viaja en clase turista, se traslada a la tienda en metro o cualquier otro medio de transporte público y duerme en hoteles de tipo medio.

⁶ Con 43 oficinas de compras en 33 países, IKEA selecciona proveedores capaces de ofrecer buena calidad a bajos precios, comprometiendo altas capacidades de producción. Los diseñadores, que trabajan